



SHUTTERSTOCK PARA EF

directamente a los empleados LGBT. Permiten que individuos en ubicaciones hostiles, que podrían tener miedo de abrirse respecto a sus identidades, puedan involucrarse como "aliados".

► **Aumentar la concientización:** Al tratar de implementar programas pro-LGBT, algunas veces nuestros entrevistados encontraron reticencia de colegas que no entendían por qué la inclusión LGBT era importante. Aumentar la concientización ayuda a superar ese rechazo. Por ejemplo, en Brasil Dow ofreció programas educativos sobre diversidad y conceptos básicos LGBT. Involucra a los líderes locales en el proceso de planeación, para asegurar que dichas iniciativas sean culturalmente relevantes.

► **Usar la tecnología:** Si está permi-
tido, pruebe enviando boletines por correo electrónico o artículos a través de la intranet acerca de iniciativas LGBT a empleados en países que puedan oponerse a los derechos LGBT. Comparta contenido LGBT en redes sociales.

Las compañías también pueden usar la tecnología para realizar eventos LGBT que ayuden a construir camaradería entre los participantes. En la India, los empleados de Microsoft asistieron a un evento inicial de inclusión LGBT principalmente por medio de Skype. La compañía le dio seguimiento al evento en Skype realizando una charla de fogata en persona.

David Glasgow y Karyn Twaronite

Mientras las banderas del arcoíris bajan en la ciudad de Nueva York

HARVARD BUSINESS REVIEW



pueden impulsar la equidad

Las grandes firmas pueden asumir un papel que influya dentro de cada país donde tengan presencia

ren a las normas locales, creando excepciones a sus políticas pro-LGBT. Podrían evitar temas LGBT en los programas de diversidad e inclusión y no establecer una sección de su grupo de recursos para empleados (ERG, por sus siglas en inglés) LGBT. Este enfoque es común en lugares donde las personas LGBT enfrentan significativos riesgos legales o de seguridad. El modelo permite que las compañías eviten potenciales represalias de gobiernos. Sin embargo, no ayuda a generar un sentido de inclusión.

En el modelo "embajada", las compañías crean un lugar incluyente para sus empleados LGBT sin buscar un cambio en leyes externas. Por ejemplo, podrían adoptar una política de no discriminación, ofrecer entrenamiento en temas LGBT y patrocinar actividades sociales para empleados LGBT. Este enfoque es común en

lugares más moderados, donde el clima legal o cultural es inhóspito para las personas LGBT, pero sin ser abiertamente hostil. El modelo permite que las compañías respalden a los empleados LGBT, pero no atiende las condiciones que provocan su exclusión. Cuando los empleados salen de los muros de la embajada, continúan enfrentando discriminación.

En el modelo "defensor" los negocios van más allá de la inclusión interna de las personas LGBT y buscan influir en el país. Esto significa involucrarse en actividades como convencer al gobierno, participar en eventos de orgullo y respaldar a los activistas. El enfoque defensor es común en países que van de moderados a amigables, como Estados Unidos o Taiwán.

Para para el cambio básico

Enfocarse en el concepto de alianzas: Al encuadrar las iniciativas LGBT como "iniciativas aliadas con los LGBT", las organizaciones pueden aprovechar a la mayoría heterosexual y cisgénero y construir una coalición de defensores pro-LGBT en todos los niveles de la organización. Las alianzas también benefician

Fortalecer al grupo de recursos para empleados: En la mayoría de las grandes organizaciones, el ERG es el principal vehículo para que los trabajadores internos promuevan la inclusión LGBT. Incrementar su influencia brindándoles apoyo para el desarrollo de liderazgo y conectando al grupo con la estrategia general de diversidad e inclusión de la compañía.

Forjar coaliciones externas: Únanse a otras compañías y organizaciones no gubernamentales para crear fuerzas de tarea, realizar eventos de inclusión LGBT y adoptar marcos globales LGBT, como los United Nations Standards of Conduct for Business. Un entrevistado reunió a 14 compañías en las oficinas de Dow en Turquía para realizar una conferencia sobre inclusión LGBT y compartir mejores prácticas. Dichas coaliciones tienen la capacidad de empujar por cambios sociales a nivel nacional.

Involucrarse en "embajada-defensoría": Identifique acciones internas que avancen hacia el modelo de defensor sin abrazarlo completamente. Por ejemplo, después de que Singapur prohibió que compañías extranjeras financiaran el festival LGBT Pink Dot, Dow realizó internamente su propio "Pink Dot Day." Encuentre formas pequeñas y simbólicas de mostrar apoyo a los derechos LGBT, por ejemplo, dándole d tintivos del orgullo a los empleados u ofreciéndoles la opción de añadir promombres a las firmas de correo electrónico. ■

Tres modelos

La investigación previa revela que en países anti-LGBT, las organizaciones globales tienden a emplear tres modelos de involucramiento.

En el modelo "cuando estés en Roma", las compañías se adhieren